

# 万达 50 亿做电商：玩法与挑战

■ 王新宇

王健林与马云的赌约，不了了之。也许是不能让马云的阿里太嚣张，也许是对互联网的一种试探，王健林的每次出牌，都让人意想不到。近日，王健林发布万达集团半年报告，报告最引人关注的是万达宣布将继续全力发展电商，高调宣称首期投资 50 亿元，并联合中国最大的几家电商，目标是三年左右找到盈利模式。

但在豪言壮语之外，万达电商又遭遇前万达电商 COO 马海平、前万达电商 COO 刘思军、前万达电商首席执行官 CEO 龚义涛先后离职。离职之后，相关人员也曾抱怨房产公司的僵化管理和汇报审核制度的不适应，互联网业界也纷纷吐槽，认为万达电商、万达 O2O 不会成功。毁誉参半之下，万达电商、O2O 路在何方，还是真的无路可走？本文旨在从商业、地产、互联网、媒体角度，进行阐述，试图解开王健林的电商情结。

## 50 亿对于万达意味着什么？

对于互联网而言，50 亿意味着一个天文数字，但对于王健林而言，50 亿不过是一个万达广场投资数字。在二三线城市的一个项目投资而言，投资 50 亿，带来的回报是远远高于这个数字的。首先，万达广场的模式基本是通过政府招商引资、谈判等，在城市新区或者低地价区域，拿地建设，从项目规划、定位、施工、招商、物业管理等，万达都已经实现了模块化、标准化复制。也许我们关注到万达广场影城和餐饮业的火爆，但是我们同样要看到众多城市万达金街冷清的尴尬景象，表面成功的万达广场，最大的成功，在于商业综合体的商圈聚合效应，带来的是各个地区的楼市“兴奋剂”，是房价上涨的有力推动和销售说辞。对于万达而言，真正盈利的大头除了广场之外的各类商铺、写字楼以及住宅的销售才是核心。

而万达在全国投资过百亿的项目，都比比比皆是，50 亿在万达体系当中，不算一笔特别大的预算。

## 万达为什么要做电商？

道理很简单，万达的主营业务是地产，尤其商业地产是万达的成功关键，商业地产的运维比住宅开发更为复杂，尤其是早期的选址、招商，还有后续的服务，好的商业，对于自身商户的服务尤其关键，否则后续的收入难以继。而万达面临的问题也是当前所有商业地产、商场面临的问题，越来越多的商场，变成了实体店试衣间，成本的不断上涨，商户的预期和满意度难以达到，众多的商业体与租户的矛盾也是如此。

互联网电商的冲击，尤其是对于万达商业这种靠超级人流量需求极高的模式，成交的转化受到影响，但万达电商的核心目的是服务于自己的商户，至于普通消费者，仅仅是一个流量来源而已，至少从王健林多次对外讲话中，也充分体现了他对于自身人流量的自信。

由于万达广场的巨大规模，在全国各地都有分布，所以极易形成商业网络，符合互联网思维，最终成型的万达电商也有平台化趋势，但是服务于万达自身体系的平台，而不是我们传统意义的电商平台。

按照报告规划，到 2020 年，万达要形成不动产、文化旅游、金融、零售、电商五大业务板块，显而易见，万达电商，是专属万达商业地产的平台电商。

## 万达电商为什么选择 O2O 模式

从报告中，我们可以看到，王健林打算联手国内其他电商巨头，成立万达电商，而不是自己单干，从这个角度上来看，王健林也意识到抱团才会有机会，这是一个很好的补充。但实际上，电商是一个消耗流量的产物，其他电商平台的导流功能的真正效果，还有待观察。从另外一个角度来看，合作于其他平台的万达电商，可以成为这些大电商平台的二级频道。

报告中王健林谈到：“等万达足够壮大，或者我们投资了一家银行，就可以由这家银行和我们统一发卡。我给电商公司提一点要求，现在就要琢磨创新一种更便捷、更快速、更有用的‘一卡通’”。什么叫有用，就是要比用别的卡更有好处，这张卡在全国万达广场、酒店、度假区消费，购书都能通用，消费还有折扣、积分、抽奖、增值服务等等，这本身就是很大的一块业务。再过几年，万达有近 200 家万达广场，100 多家酒店，加上 8 至 10 家开业的度假区，每年几十亿人次客流，这些消费者都是我们的客户，可以发上亿张卡，这是巨大的资源和优势。

与互联网传统意义上的电商不同，O2O 以及基于 O2O 模式的电商，除了商品之外，更加强调服务。对于互联网公司而言，大型的 O2O 平台落地的弊端在于线下端的服务能力，因为除了提供平台解决 B2C、或者 C2C 的交流之外，基于 B2C 过程中的服务更关键，O2O 电商提供的不仅仅是冷冰冰的快递，也会将互联网一直鼓吹的社交化，真正融入线下。

至于王健林要发上亿张卡，笔者觉得并不是难事，凡是登记拿卡的，通过消费激活，比如提供万达主力店、院线的代金券、优惠卡、抽奖等，只要用卡消费便能激活，这种方式，几乎不会耗费太多成本，作为普通消费者，又何乐而不为呢？万达在这方面，不仅有资源，更有实体店、工作人员全程，合并到正常的经营成本即可。比起互联网烧钱的招揽用户，转化、激活、流失等维护困顿现状来看，真的很不错了。或者各位想想自己钱包里各种消费卡，真的里面都是 0 余额吗？

而卡的好处，能统一规范目前万达自身的结算系统，又能形成资金沉淀，一张卡形成 10 块钱的资金沉淀，对于万达而言，一亿张就是 10 亿的资金，何况基于这张卡形成的其他消费利润分配呢？

基于万达广场自身优势和资源，O2O 的确是万达电商的上上之选。

### 万达电商模式的关键点

尽管面对高管离职，万达电商却也面临不得不动的局面，能否成功，关键在于以下几点。

#### 一、万达电商本质不同于传统电商

1. 万达电商服务于自身商户、消费者
2. 万达商业综合体实际上是做的服务业，而万达电商也具备服务属性，且基于本地化。
3. 万达电商基于万达广场的全国布局
4. 万达电商提供的是 O2O 平台的产品和服务
5. 万达电商需要更精准的区域流量转化而非传统电商的大流量转化。

#### 二、万达电商的本质在于大数据营销

1. 不要瞧不起一卡通，这是一个很好的媒介，也是数据载体
2. 综合体本身，就是数据积累源，包含生活在这个商圈周边的辐射圈。
3. 更加依赖线下的数据积累



4. 对于消费群体的大数据的分析、转化利用，应该精确到不同品类的每个商户
5. 教会商户进行自身的数据库营销，蚂蚁雄兵战略。

6. 万达这样的企业可以完成大数据的研究工作。

7. 基于大数据的广告销售是收入的一部分，但比重有限。

8. 万达自身的业态复杂，用户群体层次复杂，大数据有助于进行筛选。

#### 三、万达电商的模式分析

1. O2O 的模式，必须深度的做下去，但现状是：熟悉了传统电商销售模式的人，很难转变为基于区域性明显的服务型电商的玩法。

2. 万达电商的 O2O 模式的闭环结构趋于传统，精细化、本地化、服务化产品特征明显。

3. 靠产品、流量转化的方法，不适合万达电商的区域属性特点，所以只能自己创立和摸索。

4. 万达电商的目标是让消费者记住万达的 O2O 属性，这一点的实现，要寄托于商家的互联网营销水平，但这又有别于传统电商。

5. 区域属性特征，决定了万达电商的优势和劣势，优势在于落地容易，劣势是 O2O 模式对服务的要求更高，对从业者以及商户而言，要求较高。（当我看到经济半小时报道某地五十多岁农民都能开网店交流的新闻后，我觉得还是有希望的）。

6. 电商强调的高效率面前，这是万达面临的挑战。

7. 万达电商基于本地化的推广，应该不是问题，商业体以及房产开发的营销推广水平足够。

8. O2O，尤其本地化的 O2O，活儿比较琐碎，业界认为“苦脏累”，能否坚持做真正的 O2O，值得商榷。

9. 万达的一卡通，发卡阶段的激活和用户活跃度不会存在问题，长期来看，这又是最大的问题，维护区域内的用户，产生基于线上到线下过程中的转化，很重要。

10. 基于移动互联网的应用，建立万达广场互联网生活模式，形成多屏合一的无缝对接，B2C 过程互联网化。

#### 四、盈利探索

1. 基于一卡通的资金沉淀
2. 商家的网络转化的业绩分成
3. 融合社区 O2O，解决万达广场住宅部分的 O2O 问题
4. 正常的万达商业的各类促销活动网络化、线上线下结合
5. 万达电商与万达广场基于对于商户或者社会企业的线上广告、活动、推广，线上线下的整合营销服务。
6. 万达电商成为未来可能举办的“万达银行”的一部分，兼任部分互联网金融的战略。

7. 基于万达广场，尤其新项目及周边的房地产电商销售

8. 针对万达电商进行定制化电商类别产品的团购

9. 万达广场所有商家的互联网平台使用中的费用

10. 资本价值、上市。

#### 五、万达面临的重大难题和威胁

1. 电商模式以及各种产品不停迭代，很难形成固定模式，并且具有万达广场的模块化优势因素。

2. 维护用户的成本较高，各地万达广场需要单独成立电商运维部门，传统运维部门需要转型，打破现有体制结构，打破意味着利益规则改变，阻力较大。

3. 基于亿级用户的互联网产品的架构尚未明晰

4. 亿级用户的本地化维护需要较高的运营成本，活多琐碎，回报低。

5. 万达地产基因过重，电商部门很难融入和受尊重，毕竟占比太小

6. 对于回报周期过于乐观，对于电商短期目标定位太高，可执行性较弱。

7. 电商部门权限较弱，决策权拥有者对互联网的认知程度较弱。

8. 万达商业运营的产品类别较少，在互联网上拥有较大的可选择空间，性价比也较低，缺乏电商的价格竞争力。

9. 对于 O2O 线上与线下的结构，可能会影响到商业地产未来的产品规划和定位，不能用老商业产品去承载互联网思维。

10. 区域属性较强的 O2O，各地严重缺乏相关人才，且成长速度较慢，会影响项目进度。

综上所述，万达电商，从短期来看，依旧面临较高的挑战，但也并不是不可能，船大，难掉头，传统企业由于模式稳定，很难看到长远的利益和打破现有利益链的决心，对于万达电商，我认为需要给予更长的孵化时间，且拥有真正接地气的团队，不能为了电商而电商。传统行业的互联网转型，已经讨论多年，实体的实力不容小觑，希望王健林用 50 亿给大家买回一点成功的经验，无论最后结果如何，万达的勇气值得称赞，但步子不能迈得太快。

# 《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

## 开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号：CN51—0098

邮发代号：61—85

北京：010—87721045

87527365

52896956

52896958

成都：028—87319500

68230696

新浪官方微博：@企业家日报 @今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅 全年定价：450 元